



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Makiawelizm a nieetyczne zachowanie

Author: Irena Pilch

Citation style: Pilch Irena. (2013). Makiawelizm a nieetyczne zachowanie W: A. Chudzicka-Czupała (red.), "Człowiek wobec wartości etycznych : badania i praktyka" (s. 139-154). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Irena Pilch

Uniwersytet Śląski w Katowicach

Makiawelizm a nieetyczne zachowanie

Słowa kluczowe: makiawelizm, osobowość, nieetyczne zachowanie

Wprowadzenie

To, czy określone zachowanie uważane jest za złe, czy za dobre, zależy w dużej mierze od społecznego kontekstu i kultury. Jednakże każde społeczeństwo przywiązuje wagę do tego, aby skłonić swych członków do zachowań ocenianych jako dobre i pożądane. Już w dzieciństwie przyswajamy zestaw „właściwych” norm i wartości, uświadamiamy sobie i doświadczamy sankcji grożących za ich łamanie oraz uczymy się poprawnego oceniania intencji i zachowań własnych i innych ludzi. Refleksja etyczna towarzyszy nam nieustannie w życiu prywatnym i zawodowym.

Niektóre grupy profesjonalistów, wykonujących specyficzne czynności, dla których powodzenia wymiar etyczny ma szczególne znaczenie, formułują szczegółowe zasady postępowania zawodowego, ogłaszając własne kodeksy zawodowe. W przypadku pracy lekarzy, psychologów czy prawników, którym klienci powierzają prywatne sprawy i oddają swe dobro w ich ręce, zaufanie klienta i zaufanie społeczne mają pierwszorzędne znaczenie. Nieco inaczej jest w przypadku relacji biznesowych, w których – co wydawało się rzeczą normalną – zysk stanowi cel nadrzędny, a chciwość musi być podstawowym, i jakże skutecznym, motorem działania. Jednak w ostatnich latach badacze i praktycy zarządzania zwracają baczniejszą uwagę na etyczny wymiar działań wszelkiego typu organizacji. Nękające świat polityki i gospodarkę światową kryzysy i skandale oraz związane z nimi problemy z pewnością będą to zainteresowanie zwiększać. Etyka, w rozumieniu nauki o dobrym postępowaniu, zaczyna być postrzegana jako antidotum na kło-

poty i sposób poradzenia sobie z nieznanymi jeszcze zagrożeniami. Dotyczy to zresztą wszelkich dziedzin życia.

Wiele czynników środowiskowych, sytuacyjnych i jednostkowych ma wpływ na to, czy działania człowieka będą moralnie poprawne. W tym artykule zajmę się różnicami indywidualnymi w zakresie osobowości, które znajdują swe odbicie w wymiarze etycznym podejmowanych przez jednostki decyzji i zachowań, ze szczególnym uwzględnieniem osobowości makiawelicznej.

Osobowość a nieetyczne zachowanie

Gdy analizujemy różnice indywidualne, znajdujące odzwierciedlenie w decyzjach i zachowaniach zgodnych lub niezgodnych z obowiązującym w danym miejscu i czasie kodeksem moralnym, bardzo ważne wydaje się zróżnicowanie w obrębie systemu wartości jednostek. Trwałe dyspozycje – cechy osobowości analizowane są rzadziej, choć przecież na co dzień takie atrybuty człowieka, jak uczciwość, prawdomówność czy lojalność są często brane pod uwagę, a ich trafna ocena u innych ludzi ma dla każdego pierwszorzędne znaczenie. W każdej sytuacji chętniej nawiążemy kontakt z osobą, która owymi cechami dysponuje. Mimo to w dominującym obecnie pięcioczynnikowym modelu osobowości niewiele jest miejsca dla właściwości odzwierciedlających etyczny aspekt działań.

Patrząc na konstelację podstawowych ludzkich cech przez pryzmat podziału na wymiar sprawności i wymiar etyczny działań, można odnieść wrażenie, że pierwszy z nich jest tu zdecydowanie faworyzowany. Ekstrawersja, neurotyzm, otwartość na doświadczenie czy też sumienność współdecydują o efektach naszych działań w różnego typu sytuacjach. Jedynie ugodowość, która dotyczy relacji interpersonalnych człowieka, ocenianych na wymiarze: od współczucia do wrogości w uczuciach, myślach i zachowaniach, ma nieco inny charakter (Pervin, 2002). Mamy prawo przypuszczać, że osoby wysoce ugodowe będą bardziej skłonne do respektowania norm, w tym także norm moralnych. Dodatkowo ich stosunek do ludzi: przyjazny, ufny, wybaczący, a także chęć współpracy i gotowość do spieszenia z pomocą, wpływać będą na etyczny wymiar działań.

Wskazanego niedostatku pozbawiona jest nowsza propozycja – sześcioczynnikowy model osobowości (HEXACO), który powstał na bazie badań leksykalnych prowadzonych w innych niż angielski językach, jednak model ten nie zdobył na razie dużej popularności. Szósty wymiar osobowości, nazwany uczciwością-pokorą (*honesty-humility*), zawiera takie cechy, jak: sprawiedliwość, szczerość, skromność, brak zachłanności. Ten wymiar, korelujący ujemnie i wysoko z makiawelizmem i subkliniczną psychopatią (Lee, Ashton, 2005), grupuje właściwości silnie wpływające na etyczny wymiar ludzkich działań.

Cechy odnoszące się w pewnym stopniu do moralnej sfery funkcjonowania człowieka często badane są w oderwaniu od kontekstu, jaki stwarza ogólna teoria cech osobowości. W ten sposób opisywane są i mierzone (przy pomocy miar kwestionariuszowych) takie właściwości, jak: dyspozycyjny altruizm (Rushton, Chrisjohn, Fekken, 1981), dyspozycyjna empatia (Davis, 1983), zainteresowanie społeczne (Greever, Tseng, Friedland, 1973), odpowiedzialność społeczna (*social responsibility*) (Bierhoff, 2000), poczucie sprawiedliwości (*justice sensitivity*) (Schmitt, Gollwitzer, Maes, Arbach, 2005), zaufanie interpersonalne (*interpersonal trust*) (Rotter, 1967).

Na drugim biegunie plasują się cechy o wydźwięku negatywnym: makiawelizm (Christie, Geis, 1970), subkliniczna psychopatia i narcyzm, czasem łączone w „ciemną triadę” osobowości (Paulhus, Williams, 2002). Wśród wymienionych właściwości makiawelizm stanowi cechę, której wpływ na podejmowanie nieetycznych działań wykazano w wielu badaniach. Co prawda subkliniczna psychopatia bez wątpienia wpływa na tego typu zachowania zdecydowanie silniej (w badaniach, w których określano związki makiawelizmu i subklinicznej psychopatii z częstością występowania aspołecznych zachowań, to psychopaci zgłaszali cięższe i liczniejsze wykroczenia) (Williams, McAndrew, Learn i in., 2001), jednak odzwierciedla ona zestaw właściwości patologicznych występujących (rzadziej i w mniejszym nasileniu) w populacji ogólnej, nie może więc być traktowana jako element „prawidłowej” osobowości.

Próbę usystematyzowania konstelacji właściwości osobowościowych odnoszących się do sfery moralnej podjął Schlenker (2008), opisując cechę nazwaną prawością (*integrity*), której istotą jest wytrwałe stosowanie się do surowego etycznego kodeksu; w jej obrębie lokuje takie cechy, jak: uczciwość, bycie godnym zaufania, wierność, dotrzymywanie obietnic, niepodatność na przekupstwo oraz brak skłonności do łamania zasad, niezależnie od nacisków i kosztów. Tak rozumiana prawość jest cechą niezbędną, by nazwać kogoś osobą moralną. Prawość jest wzmacniana i nagradzana społecznie we wszystkich społeczeństwach, gdyż służy dobru wspólnemu. Choć prawa jednostka ponosi w związku z tym pewne koszty (na przykład konieczność spełniania obietnic), to jednak odnosi także krótko i długoterminowe korzyści, związane z obrazem siebie, reputacją i przyszłym sukcesem w grupie.

Do mierzenia tak definiowanej prawości stworzono skalę, określającą wartość pryncypialnego zachowania, przywiązanie do zasad niezależnie od warunków i kosztów oraz brak woli do racjonalizowania niezgodnego z normami postępowania (Schlenker, Weigold, Schlenker, 2008). Prawość i makiawelizm mogą wydawać się dwoma krańcami jednego kontinuum. Jednak – w świetle badań – choć ich miary korelują w sposób umiarkowany, nie można uznać ich po prostu za przeciwieństwa. Prawość jest lepszym predyktorem zachowań, które naruszają obowiązujące nakazy moralne. Makiawelizm natomiast lepiej niż prawość przewiduje zachowania agresywne, włączając w to agresję słowną i fizyczną, które traktować można jako próby wywierania wpływu na innych.

Makiawelizm jako cecha osobowości

Pojęcie „makiawelizm” zostało wprowadzone do psychologii przez Richarda Christiego (Christie, Geis, 1970). Opisał on syndrom osobowości, charakterystyczny dla osób osiągających cele drogą manipulacji interpersonalnej. Makiawelizm opisywany jest jako zespół kilku współwystępujących elementów (Fehr, Samsom, Paulhus, 1992; Pilch, 2008). Pierwszym z nich jest charakterystyczny obraz świata społecznego, który spostrzegany jest jako arena walki o dobra i wpływy. Inni ludzie oceniani są zdecydowanie negatywnie, jako jednostki słabe, leniwe, podatne na wpływ, nieuczciwe, podstępne, a więc niegodne zaufania, a jednocześnie sprytne, przebiegłe i zagrażające. Drugim bardzo istotnym składnikiem osobowości makiawelicznej jest specyficzna moralność. Makiawelista zna, rozumie i w zasadzie akceptuje normy moralne, jednak jest skłonny naginać je lub łamać, gdy stoją na przeszkodzie w realizacji jego celów. Ta swoista „elastyczność” moralna pozwala mu na podejmowanie działań niezgodnych z jego własnym systemem norm i wartości bez poczucia winy, w przekonaniu że „wszyscy tak robią”.

Specyfika motywacji makiawelistów polega na tym, iż koncentrują się oni przede wszystkim na własnych celach realizowanych w określonej sytuacji, nie biorąc pod uwagę celów, a także potrzeb i uczuć partnera. Z kolei taktyka makiaweliczna zakłada odpowiedni dobór sposobów oddziaływania na partnera, by cel został osiągnięty, zgodnie z zasadą „cel uświęca środki”. Cyniczna opinia o ludziach sprawia, że manipulacja wydaje się najskuteczniejszym i najbezpieczniejszym sposobem działania. Egocentryczna motywacja i taktyka pozostają w bezpośrednim związku z makiaweliczną wizją świata społecznego. Przeświadczenie, że każdy człowiek zabiega przede wszystkim „o swoje”, usprawiedliwia każde działanie, dzięki czemu makiawelista sprawia wrażenie osoby pozbawionej skrupułów i dylematów moralnych.

Wśród innych właściwości osobowości makiawelicznej wymienić należy: odporność na wpływ społeczny, tendencję do kontrolowania sytuacji, kierowanie się w większym stopniu poznawczymi niż emocjonalnymi wyznacznikami sytuacji, a także chłód emocjonalny w kontaktach i niską empatię. Emocjonalne wyobcowanie, brak emocjonalnego zaangażowania w relację, przedmiotowy stosunek do partnera ułatwiają koncentrację na własnym celu i skuteczną manipulację, utrudniając jednocześnie nawiązywanie bliskich, ciepłych relacji (Pilch, 2008; 2007). Analizując sytuację, makiawelista dostosowuje się do jej zmian, nie ulegając zakłócającemu wpływowi emocji własnych i partnera.

Makiawelizm a skłonność do nieetycznych działań

Istotą manipulacji jest świadome i celowe wywieranie wpływu na partnera w taki sposób, by nie uświadamiał sobie tego, że jest obiektem oddziaływania i nie był w stanie przeciwstawić się wpływowi. Partner traktowany jest przedmiotowo i staje się narzędziem w rękach manipulatora. Manipulacja w większości przypadków nie jest aprobowana i oceniana jest jako nieetyczna (Pilch, 2004). Można więc powiedzieć, że wybrana przez osoby makiaweliczne strategia osiągania celów narusza normy moralne. To jednak jeszcze nie oznacza, że w konkretnej sytuacji osoby makiaweliczne będą kłamały czy oszukiwały częściej niż inne. Wyniki wczesnych badań eksperymentalnych wskazywały na brak różnic w liczbie oszustw i kłamstw stosowanych przez osoby o różnym makiawelizmie (Christie, Geis, 1970), dlatego badacze uważali, że makiaweliści czynią to skuteczniej. Jednak badania współczesne prowadzą do zgoła odmiennego wniosku.

Istnieją przesłanki pozwalające wnioskować, że makiaweliczna wizja świata, naznaczona podejrzliwością i nieufnością, prowadzić może wprost do zachowań etycznie nagannych. W badaniach McCabe, Butterfielda i Trevino (2001) najważniejszym predyktorem oszukiwania w grupie studentów było przekonanie, że oszustwo jest wśród ich kolegów powszechne. Makiaweliczna wizja świata opiera się zaś na przekonaniu, że wszyscy dookoła oszukują i dbają jedynie o własny interes.

Wiele badań uwidocznilo tendencję osób o wysokim makiawelizmie do akceptowania nieetycznych zachowań w różnego typu sytuacjach. W grupie amerykańskich menedżerów makiawelizm wiązał się z akceptacją nieetycznych taktyk negocjacyjnych (Al-Khatib, Malshe, AbdulKader, 2008). W badaniach polskich (Pilch, 2004) makiaweliści bardziej akceptowali manipulację w różnego rodzaju sytuacjach społecznych. W innych badaniach (Al-Rafee, Cronan, 2006) poziom makiawelizmu był predyktorem pozytywnej postawy wobec piractwa cyfrowego, czyli nielegalnego kopiowania oprogramowania, muzyki i filmów. Zauważmy, że tego typu zachowania często pojawiają się bez związku z kontaktami interpersonalnymi, nie mają też wiele wspólnego z tradycyjnie rozumianą manipulacją, mimo to są z makiawelizmem związane.

Wiele jest badań pokazujących rolę makiawelizmu jako czynnika wpływającego na akceptację i częstość przejawiania zabronionych prawnie lub wątpliwych etycznie zachowań konsumenckich (Chan, Wong, Leung, 1998; Rawwas, 2001; Vitell, Lumpkin, Rawwas, 1991).

Badacze belgijscy (Van Kenhove, Vermeir, Verniers, 2000) wykazali, że konsumenci o wysokim makiawelizmie bardziej akceptują nieetyczne zachowania konsumenckie, prowadzące do nieuprawnionych zysków. Oczywiście, tego typu poglądy nie wyznaczają w sposób mechaniczny nieetycznego zachowania. Dobrze pokazały to badania Wirtza i Kum (2004), w których badano wolę wyłu-

dzania nieuprawnionych świadczeń gwarancyjnych w różnego typu sytuacjach. Choć wysoki makiawelizm generalnie nasilał chęć oszukiwania, to jednak prawidłowość ta była szczególnie widoczna wtedy, gdy możliwy do uzyskania zysk był duży, a chęć ponownego korzystania z usług firmy była mała. Natomiast osoby o niskim makiawelizmie były skłonne oszukiwać, gdy oszustwo wydawało się drobne (mały zysk) i gdy nie przewidywały w przyszłości ponownego kontaktu z firmą, którą zamierzały oszukać. Wyniki te potwierdzają przypuszczenie, że podejmując zachowania nieetyczne, osoby o wysokim makiawelizmie kierują się przede wszystkim rachunkiem zysków i strat. Fakt ten sprawia, że ich zachowanie jest w dużym stopniu przewidywalne i podatne na wpływ, jednak nie na perswazję lub odwoływanie się do norm, lecz na oddziaływanie czynników modyfikujących bilans zysków i strat możliwych w danej sytuacji.

Akceptowanie przez osoby o wysokim makiawelizmie różnego typu nieetycznych zachowań uwidacznia się także w badaniach testujących poziom rozumowania moralnego (Latif, 2000). W badaniach tego typu osoby makiaweliczne wykazywały niższą umiejętność moralnego rozumowania. Badania te nie uprawniają jednak do wniosku, że makiaweliści nie znają norm lub generalnie je odrzucają. Problem stanowi przede wszystkim asymetria ocen sprawiająca, że wrażliwość etyczna osób o wysokim makiawelizmie jest wybiórcza – odzwierciedla przede wszystkim troskę o własne dobro. Tę cechę uwidoczniły wyraźnie badania Schmitta, Gollwitzera, Maesa i Arbacha (2005). Reakcje na niesprawiedliwe działania sprawdzano trzykrotnie, przy czym osoby badane musiały kolejno przyjąć perspektywę ofiary, obserwatora i sprawcy zdarzenia. Poziom makiawelizmu korelował z wrażliwością na niesprawiedliwość wtedy, gdy badany stawiał się w sytuacji ofiary (na przykład: „Jestem zły, gdy inni otrzymują nagrodę, na którą ja zasłużyłem”), oba czynniki nie wykazywały związku, gdy badany przyjmował perspektywę obserwatora, oraz korelowały ujemnie, gdy osoba badana wcielała się w rolę sprawcy („Źle się czuję, gdy otrzymuję nagrodę, na którą zasłużył ktoś inny”). Zwróćmy uwagę, że gdy oceniana sytuacja miała charakter neutralny wobec celów i potrzeb osoby, różnic w ocenach nie obserwowano.

Podobną asymetrię ocen zaobserwowano w badaniach Richmond (2001), w których osoby o wysokim makiawelizmie w większym stopniu akceptowały nieetyczne zachowanie w sytuacjach stwarzających różnego typu dylematy etyczne, gdy stawiały się w roli uczestnika zdarzeń. Kiedy natomiast miały oceniać zachowania innych ludzi w identycznych warunkach, nie były skłonne stosować wobec nich taryfy ulgowej.

W licznych badaniach szukano związków makiawelizmu z nieetycznymi zachowaniami w życiu prywatnym i w środowisku pracy. Jones i Kavanagh (1996) opisali silny wpływ makiawelizmu na intencje behawioralne, dotyczące angażowania się w nieetyczne zachowania w miejscu pracy. Podobne wyniki otrzymał Granitz (2003). W badaniu Schlenkera (2008) makiawelizm koreluje z prawie wszystkimi uwzględnionymi antyspołecznymi, łamiącymi normy zachowa-

niami. Makiaweliści deklarują popełnianie większej liczby kradzieży, oszustw wobec przyjaciół i obcych, defraudacji, łamania obietnic, aktów niewierności oraz częstsze stosowanie fizycznej i werbalnej agresji. Inne badania (Reynolds, Ceranic, 2009) potwierdzają skłonność makiawelistów do akceptowania, planowania i realizowania nieetycznych działań w miejscu pracy. Także w tego typu badaniach można zaobserwować, że zależności między poziomem makiawelizmu i nieetycznym zachowaniem mogą być bardziej skomplikowane i uzależnione od wielu czynników, takich jak płeć i wykonywany zawód (Tang, Chen, 2008).

W badaniach McLeod i Genereuxa (2008) makiawelizm był najlepszym – spośród zastosowanych zmiennych o charakterze różnic indywidualnych – predyktorem zarówno akceptacji kłamstwa w celach egoistycznych, jak i deklarowanego przez badanych prawdopodobieństwa posłużenia się kłamstwem (dla zdobycia materialnych korzyści i dla uniknięcia konfliktu). Akceptacja i stosowanie kłamstwa z przyczyn o charakterze altruistycznym nie były z poziomem makiawelizmu związane.

We wcześniejszych badaniach przy użyciu dzienniczek obserwacji (Kashy, DePaulo, 1996) makiaweliści kłamali częściej, byli tego świadomi i uważali się za dobrych kłamców, a ich kłamstwa dostarczały korzyści kłamiącemu. Kłamstwa osób o niskim makiawelizmie miały charakter raczej altruistyczny – były ukierunkowane na ochronę interesów partnerów interakcji. Z kolei makiaweliczni studenci częściej oszukiwali w trakcie egzaminów, choć nie tak często, jak osoby z tendencjami psychopatycznymi (Nathanson, Paulhus, Williams, 2006). W badaniach seksualności makiawelizm u młodych ludzi obu płci korelował dodatnio z wymuszaniem seksu siłą i udawaniem miłości w celu zdobycia partnera, a u mężczyzn był związany dodatkowo z liczbą partnerek, wrogością seksualną, zdradą, omawianiem spraw intymnych z innymi ludźmi i upajaniem partnerki w celu zmuszenia jej do stosunku (McHoskey, 2001).

Osoby makiaweliczne jako członkowie organizacji w mniejszym stopniu utożsamiają się z jej celami, normami grupowymi i wartościami prospołecznymi, dlatego badania często koncentrują się na wymiarze etycznym ich działań. Wykazano negatywny związek makiawelizmu z zachowaniem obywatelskim (*organizational citizenship behavior*) w organizacji (Becker, O'Hair, 2007), którego istotą jest bycie pomocnym, kooperatywnym i sumiennym. Osoby makiaweliczne są skłonne angażować się w tego typu działania głównie w związku z autoprezentacją – w celu wywarcia korzystnego wrażenia na obserwatorach. Z kolei pozytywny związek łączy makiawelizm ze skłonnością do angażowania się w zachowania „polityczne” w miejscu pracy, które polegają na podejmowaniu zakulisowych działań służących rozwojowi własnej kariery zawodowej (O'Connor, Morrison, 2001).

Jedną z przyczyn nieetycznego zachowania makiawelistów jest cechująca ich koncentracja na celach i wartościach materialnych, przy relatywnym niedocenianiu innego typu celów życiowych (McHoskey, 1999). Ta potwierdzona w wielu badaniach zależność uwidacznia się między innymi jako związek makiawelizmu

z miłością do pieniędzy (*love of money*). Zachowanie makiawelistów jest w wielu aspektach zgodne z obrazem racjonalnego, maksymalizującego zysk i cynicznego *homo economicus*. Makiawelizm i ekonomiczny oportunizm, polegający na forsowaniu swojego interesu przez manipulację informacjami, łączy związek tak silny, że wynik w teście Mach może służyć jako wskaźnik oportunizmu (Sakalaki, Richardson, Thepaut, 2007).

Postawa wobec pieniędzy jest ważnym wyznacznikiem działania we współczesnym świecie. Makiawelizm jest związany z obsesją pieniędzy, rozumianą jako przywiązywanie do nich wagi i traktowanie ich jako miary sukcesu oraz jako podejrzliwość i obawy w sytuacjach związanych z pieniędzmi (Engelberg, Sjöberg, 2007; Tang, Chen, 2008). Pieniądze i posiadanie dóbr dają władzę, prestiż i status. Mogą być traktowane jako symbol odniesionego sukcesu, być sposobem kreowania własnego wizerunku i wpływania na zachowanie innych. Służyć także mogą osiągnięciu poczucia bezpieczeństwa przez niwelowanie lęku związanego z brakiem zaufania do innych oraz uniezależnieniu się od innych. Wszystkie te motywy są bardziej prawdopodobne u makiawelistów, co sprawia, że są oni w większym niż niemakiaweliści stopniu zainteresowani gromadzeniem zasobów finansowych. Miłość do pieniędzy wymusza koncentrację na sprawnościowym aspekcie działań, co powoduje, że sukces staje się ważniejszy niż cnota.

Makiawelizm ogranicza także w oczywisty sposób motywację do podejmowania zachowań altruistycznych, powszechnie uznawanych za wysoce etyczne. W eksperymencie Bereczkeia (Bereczkei, Barkas, Kerekes, 2007) studenci proszeni byli o poświęcenie swego czasu na pracę dla organizacji charytatywnej. Im wyższy makiawelizm osoby badanej, tym mniejsza była skłonność do oferowania pomocy, i to zarówno wówczas, gdy oferta pomocy składana była jako poufna, jak i wtedy, gdy oferta miała charakter publiczny, wzmacniając tym samym reputację przyszłego wolontariusza. Niewymierny i niepewny przyszły zysk (reputacja) nie był w stanie skłonić makiawelistów do poniesienia wymiernej straty w postaci czasu poświęconego na pracę dla innych.

Zapobieganie nieetycznym zachowaniom makiawelistów w szkołach i w organizacjach

Makiaweliczni uczniowie i studenci znajdują się w grupie osób skłonnych do przekraczania norm obowiązujących w szkołach. Najwidoczniejszymi tego typu wykroczeniami są: odpisywanie na egzaminach i plagiaty prac pisemnych. Grantz i Loewy (2007) analizowali przyczyny popełniania plagiatów, podawane przez przyłapanych na tym wykroczeniu studentów. Część osób reagowała w tej sytuacji zgodnie z makiawelicznym punktem widzenia, czyli zaprzeczała własnej winie

i obwiniała za zaistniałą sytuację innych – profesorów i kolegów. Wobec tego typu osób zaproponowano wdrożenie następujących środków zaradczych: ogłoszenie reguł poprawnego postępowania, tłumaczenie zasad działania nadzoru zwalczającego plagiaty, stanowienie jasnych i dotkliwych kar, stosowanie kar w praktyce oraz uczenie poprawnych technik dokumentowania i cytowania. Autorzy podkreślają, że tworzenie kultury etycznej w szkołach będzie mieć pozytywne skutki dla zapobiegania nieetycznym zachowaniom w miejscu pracy w przyszłości.

W badaniach Nathansona, Paulhusa i Williamsa (2006) makiawelizm był dobrym predyktorem oszukiwania na egzaminach, choć nie tak dobrym, jak subkliniczna psychopatia. Badacze postulują większe zaangażowanie szkół i wykładowców w eliminowanie tego typu oszustw, w czym pomocne będą specjalne programy komputerowe, służące do analizy podobieństwa odpowiedzi. Nawet samo ogłoszenie, że takie programy będą używane, powinno zmniejszyć skłonność do odpisywania w trakcie egzaminów. Wywieranie bezpośredniego, skutecznego wpływu na postawy studentów jest trudne, dlatego należy stosować prewencję, na przykład przez używanie wielu alternatywnych wersji testów egzaminacyjnych. Pomocne może być ograniczanie atmosfery rywalizacji, aby nie popychać słabszych studentów do poprawiania wyników za wszelką cenę. Autorzy podkreślają, że jedynym sposobem, by wyeliminować oszustwa egzaminacyjne psychopatów, jest stworzenie takiej sytuacji, by oszukiwanie było niemożliwe. Nie dotyczy to jednak makiawelistów, którzy zrezygnują z oszukiwania, jeśli koszty będą niewspółmierne do możliwych zysków, czyli jeśli oszustwo nie będzie się opłacać. Jednocześnie student makiawelista uczy się, że postępowanie zgodne z normami może wiązać się z wyższą gratyfikacją, co nie pozostanie bez wpływu na jego zachowanie w innych obszarach życia.

Są środowiska i grupy, w których spodziewać się można nadreprezentacji makiawelistów. Możemy oczekiwać, że wybór zawodu dokonuje się w sposób nieprzypadkowy. Wskutek autoselekcji na studiach o charakterze biznesowym spotkać można nadwyżkę osób zainteresowanych przede wszystkim osiągnięciem w przyszłości wysokich zysków materialnych, a na kierunkach kształcących przyszłych psychologów, pedagogów czy pracowników socjalnych przeważać będą jednostki kierujące się w wyborze pracy innymi motywami, na przykład chęcią niesienia pomocy innym. Badania amerykańskie wykazały, że faktycznie poziom makiawelizmu studentów biznesu i psychologii różni się w sposób istotny (Tang, Chen, 2008). Studenci biznesu zdecydowanie częściej w porównaniu z pozostałymi studentami uważają kłamstwo i oszustwo za konieczne, by odnieść sukces (McCabe, Butterfield, Trevino, 2006).

Makiawelizm może w różny sposób przejawiać się u osób preferujących kierunki biznesowe i pozostałe kierunki studiów. W badaniach Tanga i Chen (2008) związek makiawelizmu z deklarowanym nieetycznym zachowaniem pojawił się u studentów biznesu, lecz nie u studentów psychologii. Badacze wyprowadzają z tego faktu wniosek, że makiaweliczni studenci biznesu wykorzystują swe skłon-

ności jako taktykę manipulacji, dążąc do wygranej niezależnie od ponoszonych kosztów, natomiast studenci psychologii uwidaczniają postawę makiaweliczną w kierowaniu wrażeniem, jakie wywierają na innych. Alternatywnym wyjaśnieniem tej różnicy byłoby uwzględnianie przez przyszłych psychologów wymogów roli zawodowej: „dobry” psycholog nie powinien posługiwać się kłamstwem czy też oszustwem, niezależnie od okoliczności.

Wykazano, że szkoły o profilu biznesowym, przyciągające osoby o wysokim makiawelizmie, nie tylko nie polepszają „moralnego charakteru” studentów, lecz go wręcz osłabiają (Schneider, Prasso, 2002). Makiaweliczni studenci zostają następnie pracownikami i menedżerami, zainteresowanymi jedynie własnym dobrem, stając się zagrożeniem dla klientów i współpracowników.

Szkolenia z zakresu etyki biznesu i treningi propagujące etyczne decyzje i zachowania (zarówno dla studentów biznesu, jak i dla pracowników) uważane są za pożądaną formę interwencji, i to mimo że ich efektywność – w świetle dotychczasowych badań – pozostaje dyskusyjna (Peppas, Diskin, 2000). Skuteczność takiego krótkiego, przeprowadzonego w ramach zajęć dydaktycznych treningu w grupach studentów biznesu testowali Tang i Chen (2008). Po serii zajęć, w czasie których oceniane były etyczne dylematy związane z przyszłą pracą zawodową, studenci w znaczący sposób zmienili swe postawy i tendencje behawioralne na bardziej pożądane, jednak zmiany te dotyczyły tylko tej sfery, która była bliska ich aktualnym doświadczeniom (na przykład kradzież). W zakresie zjawisk nieobecnych w doświadczeniu (korupcja) zmiana była niewielka. Tak więc krótka interwencja etyczna, mogąca wpłynąć na postawy i zachowania makiawelistów, jest w stanie zmienić przekonania na temat nieetycznych zachowań w biznesie, jednak jej wpływ na wolę angażowania się w tego typu działania może być ograniczony.

Treningi dla nowych członków organizacji, których celem byłoby zapoznanie się z jej kulturą organizacyjną, akceptowanymi wartościami i normami postępowania, mogą okazać się niezbędne w wypadku pracowników o wysokim poziomie makiawelizmu (Singhapakdi, 1993). Oprócz tego typu szkoleń, Becker i O’Hair (2007) postulują ustalanie w organizacjach szczegółowych zasad, dotyczących pożądanych i niepożądanych zachowań i komunikowanie ich wprost, oraz wdrażanie dodatkowego systemu nagród i sankcji związanych z ich przestrzeganiem.

Realizując plany nauczania etyki na poziomie studiów wyższych i w grupach osób pracujących, pamiętać należy, że także płeć osób szkolonych ma w tym wypadku znaczenie. W badaniach amerykańskich kobiety menedżerowie generalnie zachowywały się bardziej etycznie w porównaniu z mężczyznami (Hoffman, 1998; Deshpande, 1997; Miesing, Preble, 1985). W badaniach Tanga i Chen (2008) makiawelizm był wyznacznikiem nieetycznych zachowań mężczyzn, ale nie kobiet. Tak więc to makiaweliczni mężczyźni należą do grupy najwyższego ryzyka.

Zakończenie

Makiawelizm jest cechą osobowości, która pozwala najskuteczniej przewidywać aspekt moralny ludzkich działań. Badania genetyki zachowania pokazały, że makiawelizm pozostaje pod stosunkowo niewielkim wpływem czynników genetycznych (0,31), ale pod zdecydowanie większym wpływem środowiska indywidualnego (0,30) i wspólnego (0,39), a więc wychowania w rodzinie (Vernon, Villani, Vickers, Harris, 2008). W innym badaniu, prowadzonym – podobnie jak poprzednie – metodą bliźniąt, wykazano związki między makiawelizmem a zmiennymi odzwierciedlającymi poziom rozwoju moralnego, mierzonymi miarą opartą na typologii Kohlberga (Campbell, Schermer, Villani i in., 2009). Makiawelizm korelował pozytywnie z rozumowaniem moralnym zgodnym z najniższymi stadiami rozwoju moralnego. Te fenotypowe korelacje w całości można było przypisać skorelowanym czynnikom środowiskowym, szczególnie czynnikom środowiska wspólnego. Rozumowanie moralne zgodne z wyższymi stadiami rozwoju nie było z makiawelizmem związane, co potwierdza tezę, że makiawelizmu nie można traktować jako „ślepoty moralnej”. Wynik wspomnianego badania świadczy o podstawowym znaczeniu wychowania w rodzinie: te same oddziaływania mogą kształtować sferę moralną (we wcześniejszych stadiach rozwoju moralnego) i formować postawę makiaweliczną dziecka.

Mimo że w wielu badaniach makiaweliści byli zdecydowanie bardziej skłonni do akceptowania i podejmowania działań nieetycznych, to jednak zachowania tego typu pojawiają się najczęściej wtedy, gdy warunki są sprzyjające: oczekiwane zyski wysokie, zagrożenie karą niskie. To oznacza, że na zachowanie makiawelistów – w przeciwieństwie do zachowań psychopatów – możemy mieć wpływ. Makiaweliczny pracownik, student czy uczeń wymagają szczególnej uwagi i troski ze strony przełożonych i nauczycieli. Przewidując zachowanie makiawelistów w środowisku pracy, należy wziąć pod uwagę fakt, że w organizacjach o odpowiednim, promującym współpracę klimacie, o silnej kulturze etycznej i odpowiednich schematach postępowania pojawia się mniej nieetycznych zachowań (Reynolds, Ceranic, 2009). Takie warunki silniej wpłyną na zachowanie makiawelistów, osoby niemakiaweliczne, podążające za wskazaniem swego wewnętrznego moralnego kompasu, są bowiem w mniejszym stopniu podatne na tego typu sytuacyjne uwarunkowania (Marcus, Schuler, 2004).

Celowe jest rozróżnienie między makiawelizmem rozumianym jako względnie stała charakterystyka człowieka, w pewnym stopniu odziedziczalna i niepodlegająca szybkim zmianom, a stosowaną w sposób instrumentalny strategią makiaweliczną. W tym drugim wypadku celowe może być informowanie, że w dłuższym przedziale czasu taka strategia jest raczej nieopłacalna. Warto również tłumaczyć, używając argumentów biologii ewolucyjnej, jakie są zalety i wady kooperacji i rywalizacji w grupie. Pomocne mogą być wyniki badań, które nie wy-

kazują przewagi strategii makiawelicznej w życiu zawodowym, a także – przede wszystkim – w sferze bliskich związków: w przyjaźni i miłości (Pilch, 2008; Jonason, Kavanagh, 2010).

Życie weryfikuje makiaweliczne nastawienie: postawa ta słabnie wraz z wiekiem (Mudrack, 1989). Makiawelizm, jako „filozofia biznesu” przedkładająca korzyść nad prawość czy cnotę, jest negatywnie związany zarówno z wiekiem, jak i doświadczeniem zawodowym (Miesing, Preble, 1985). Czas jest więc „terapeutą” obnażającym negatywne skutki postawy makiawelicznej, z czego wynika, że nasze doświadczenia popychają nas raczej w kierunku bardziej etycznych – liczących się z dobrem innych ludzi – decyzji i zachowań.

Bibliografia

- AL-KHATIB J.A., MALSHE A., ABDULKADER M., 2008: *Perception of unethical negotiation tactics: A comparative study of US and Saudi managers*. „International Business Review” vol. 17, s. 78–102.
- AL-RAFAEE S., CRONAN T.P., 2006: *Digital piracy: Factors that influence attitude toward behavior*. „Journal of Business Ethics” vol. 63, s. 237–259.
- BECKER J.A.H., O’HAIR H.D., 2007: *Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior*. „Journal of Applied Communication Research” vol. 35 (3), s. 246–267.
- BERECZKEI T., BIRKAS B., KEREKES Z., 2007: *Public charity offer as a proximate factor of evolved reputation-building strategy: an experimental analysis of real-life situation*. „Evolution and Human Behavior” vol. 28, s. 277–284.
- BIERHOFF H.W., 2000: *Skala der sozialen Verantwortung nach Berkowitz und Daniels: Entwicklung und Validierung*. „Diagnostica” vol. 46, s. 18–28.
- CAMPBELL J., SCHERMER J.A., VILLANI V.C., NGUYEN B., VICKERS L., VERNON P., 2009: *A behavioral genetic study of the dark triad of personality and moral development*. „Twin Research and Human Genetics” vol. 12 (2), s. 132–136.
- CHAN A., WONG S., LEUNG P., 1998: *Ethical beliefs of Chinese consumers in Hong-Kong*. „Journal of Business Ethics” vol. 17, s. 1163–1170.
- CHRISTIE R., GEIS F., 1970: *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- DAVIS M.H., 1983: *Measuring individual differences in empathy: Evidence for multidimensional approach*. „Journal of Personality and Social Psychology” vol. 44, s. 113–126.
- DESHPANDE S.P., 1997: *Manager’s perception of proper ethical conduct: The effect of sex, age, and level of education*. „Journal of Business Ethics” vol. 16 (1), s. 79–85.
- ENGELBERG E., SJOBERG L., 2007: *Money obsession, social adjustment, and economic risk perception*. „The Journal of Socio-Economics” vol. 36, s. 686–697.
- FEHR B., SAMSOM D., PAULHUS D.L., 1992: *The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later*. In: SPIELBERGER C.D., BUTCHER J.N., eds.: *Advances in personality assessment*. Vol. 7. Hillsdale, NJ: Erlbaum, s. 77–116.
- GRANITZ N.A., 2003: *Individual, social and organizational sources of sparing and variation in the ethical reasoning of managers*. „Journal of Business Ethics” vol. 42, s. 101–124.

- GRANITZ N., LOEWY D., 2007: *Applying ethical theories: Interpreting and responding to student plagiarism*. „Journal of Business Ethics” vol. 72, s. 293–306.
- GREEVER K.B., TSENG M.S., FRIEDLAND B.U., 1973: *Development of the social interest index*. „Journal of Consulting and Clinical Psychology” vol. 41, s. 454–458.
- HOFFMAN J.J., 1998: *Are women really more ethical than men? Maybe it depends on the situation*. „Journal of Managerial Issues” vol. 10 (1), s. 60–73.
- JONASON P.K., KAVANAGH P., 2010: *The dark side of love: Love styles and the Dark Triad*. „Personality and Individual Differences” vol. 49, s. 606–610.
- JONES G.E., KAVANAGH M.J., 1996: *An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace*. „Journal of Business Ethics” vol. 15, s. 511–523.
- KASHY D.A., DEPAULO B.M., 1996: *Who lies?* „Journal of Personality and Social Psychology” vol. 70, s. 1037–1051.
- LATIF D.A., 2000: *The relationship between pharmacy students’ locus of control, machiavellianism, and moral reasoning*. „American Journal of Pharmaceutical Education” vol. 64, s. 33–37.
- LEE K., ASHTON M.C., 2005: *Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure*. „Personality and Individual Differences” vol. 38, s. 1571–1582.
- MARCUS B., SCHULER H., 2004: *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective*. „Journal of Applied Psychology” vol. 89, s. 647–660.
- MCCABE D.L., TREVINO L.K., BUTTERFIELD K.D., 2001a: *Cheating in academic institutions: A decade of research*. „Ethics and Behavior” vol. 11, s. 219–232.
- MCCABE D.L., TREVINO L.K., BUTTERFIELD K.D., 2001b: *Dishonesty in academic environments*. „The Journal of Higher Education” vol. 72, s. 29–45.
- MCCABE D.L., BUTTERFIELD K.D., TREVINO L.K., 2006: *Academic dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action*. „Academy of Management Learning and Education” vol. 5 (3), s. 294–305.
- McHOSKEY J.W., 1999: *Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: a self-determination theory analysis*. „Motivation and Emotion” vol. 23 (4), s. 267–283.
- McHOSKEY J.W., 2001: *Machiavellianism and sexuality: on the moderating role of biological sex*. „Personality and Individual Differences” vol. 31, s. 779–789.
- MCLEOD B.A., GENEREUX R.L., 2008: *Predicting the acceptability and likelihood of lying: The interaction of personality with type of lie*. „Personality and Individual Differences” vol. 45, s. 591–596.
- MIESING P., PREBLE J.F., 1985: *A comparison of five business philosophies*. „Journal of Business Ethics” vol. 4, s. 465–476.
- MUDRACK P.E., 1989: *Age-related differences in Machiavellianism in an adult sample*. „Psychological Reports” vol. 64, s. 1047–1050.
- NATHANSON C., PAULHUS D.L., WILLIAMS K.M., 2006: *Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics*. „Contemporary Educational Psychology” vol. 31, s. 97–122.
- O’CONNOR W.E., MORRISON T.G., 2001: *A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics*. „Journal of Psychology” vol. 135 (3), s. 301–312.

- PAULHUS D.L., WILLIAMS K.M., 2002: *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy*. „Journal of Research in Personality” vol. 36, s. 556–563.
- PEPPAS S.C., DISKIN B.A., 2000: *Ethical perspectives: Are future marketers any different? „Teaching Business Ethics”* vol. 4 (2), s. 207–220.
- PERVIN L.A., 2002: *Psychologia osobowości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- PILCH I., 2004: *Sytuacyjne i osobowościowe uwarunkowania opinii na temat dopuszczalności manipulacji*. „Chowanna” z. 23 (2), cz. 1, s. 176–188.
- PILCH I., 2007: *Makiawelizm a bliskość, zadowolenie i wsparcie w bliskim związku interpersonalnym*. „Kolokwia Psychologiczne” nr 16, s. 197–206.
- PILCH I., 2008: *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- RAWWAS M.A., 2001: *Culture, personality, and morality: A typology of international consumers’ ethical beliefs*. „International Marketing Review” 18 (2), s. 188–209.
- REYNOLDS S.J., CERANIC T.L., 2009: *On the causes and conditions of moral behavior: Why is this all we know?* In: DE CREMER D., ed.: *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Charlotte, NC, US: Information Age Publishing, s. 17–33.
- RICHMOND K.A., 2001: *Ethical reasoning, Machiavellian behavior, and gender: The impact of accounting students’ ethical decision making*. Unpublished doctoral dissertation. Blacksburg, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- ROTTER J.B., 1967: *A new scale for the measurement of interpersonal trust*. „Journal of Personality” vol. 35, s. 651–665.
- RUSHTON J.P., CHRISJOHN R.D., FEKKEN G.C., 1981: *The altruistic personality and the self-report altruism scale*. „Personality and Individual Differences” vol. 2, s. 293–302.
- SAKALAKI M., RICHARDSON C., THEPAUT Y., 2007: *Machiavellianism and economic opportunism*. „Journal of Applied Social Psychology” vol. 37 (3), s. 1181–1190.
- SCHLENKER B.R., 2008: *Integrity and character: Implications of principled and expedient ethical ideologies*. „Journal of Social and Clinical Psychology” vol. 27, s. 1078–1125.
- SCHLENKER B.R., WEIGOLD M.F., SCHLENKER K.A., 2008: *What makes a hero? The impact of integrity on admiration and interpersonal judgement*. „Journal of Personality” vol. 76 (2), s. 325–355.
- SCHMITT M., GOLLWITZER M., MAES J., ARBACH D., 2005: *Justice sensitivity: Assessment and location in the personality space*. „European Journal of Psychological Assessment” vol. 21, s. 202–211.
- SCHNEIDER M., PRASSO S., 2002: *How an MBA can bend your mind*. „Business Week” vol. 12.
- SINGHAPAKDI A., 1993: *Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of Machiavellianism and organizational ethical culture*. „Journal of Business Ethics” vol. 12, s. 407–418.
- TANG T.L., CHEN Y., 2008: *Intelligence vs wisdom: the love of money, machiavellianism and unethical behavior across college major and gender*. „Journal of Business Ethics” vol. 82, s. 1–26.
- VAN KENHOVE P., VERMEIR I., VERNIERS S., 2001: *An empirical investigation of the relationships between ethical beliefs, ethical ideology, political preference and need for*

- closure of dutch-speaking consumers in Belgium*. „Journal of Business Ethics” vol. 32, s. 347–361.
- VERNON P.A., VILLANI V.C., VICKERS L.V., HARRIS J.A., 2008: *A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big 5*. „Personality and Individual Differences” vol. 44, s. 445–452.
- VITELL S.J., LUMPKIN J.R., RAWWAS M.Y.A., 1991: *Consumer ethics: An investigation of the ethical beliefs of elderly consumers*. „Journal of Business Ethics” vol. 10, s. 365–375.
- WILLIAMS K., MCANDREW A., LEARN T., HARMS P., PAULHUS D.L., 2001: *Entertainment preferences and anti-social behavior among narcissists, machiavellians and psychopaths*. Poster presented at a 109th annual meeting of the American Psychological Association. San Francisco.
- WIRTZ J., KUM D., 2004: *Consumer cheating on service guarantees*. „Journal of Academy of Marketing Science” vol. 32 (2), s. 159–175.

Irena Pilch

Machiavellianism and an unethical behaviour

SUMMARY

Personality is one of the factors potentially influencing an ethical aspect of human actions. The features of that kind in the currently most popular theory of a “Big Five” are rather skipped. The very gap is filled in by a newer and six-factor personality model introducing a dimension of honesty. Most frequently, however, the influence of personality dispositions on an ethical side of decisions and behaviours is investigated by means of using individual features taken from the context of a “full” personality, such as integrity, dispositional altruism, empathy, interest and social responsibility, the sense of justice, or a “Dark Triad” of personality: Machiavellianism, subclinical psychopathy and narcissism. Out of these traits, Machiavellianism seems to be most useful when investigating personality conditions of unethical behaviours.

The article presents an overview of studies on the relations between Machiavellianism and unethical actions, as well as ways of dealing with problems and dangers evoked by machiavellian individuals in a social life in higher schools and organizations as proposed by the researchers.

Irena Pilch

Machiavellismus und unmoralisches Verhalten

ZUSAMMENFASSUNG

Die Persönlichkeit ist einer von den Faktoren, die das moralische Verhalten des Menschen beeinflussen können. In der heutzutage bekanntesten Theorie der „großen Fünf“ werden solche Eigenschaften meistens stillschweigend übergangen. Diese Lücke wird mit einem neueren, sechsteiligen, die Kategorie der Redlichkeit berücksichtigenden Modell der Persönlichkeit geschlossen. Der Einfluss von Charakterzügen auf ethische Seite des Entschlusses wird jedoch meistens mit Hilfe solcher einzelnen, aus dem Zusammenhang mit „voller“ Persönlichkeit gerisse-

nen Eigenschaften untersucht: Redlichkeit, einsatzbereite Selbstlosigkeit, Empathie, Aufmerksamkeit, soziale Verantwortung, Gerechtigkeitsgefühl oder „düstere Triade“ von der Persönlichkeit: Machiavellismus, subklinische Psychopathie und Narzissmus. Von den genannten Eigenschaften scheint der Machiavellismus das nützlichste Mittel zur Erforschung der Persönlichkeitsveranlagung zu unmoralischen Taten zu sein.

Im vorliegenden Artikel bespricht die Verfasserin die Forschungen über den Zusammenhang zwischen der Skrupellosigkeit und dem unmoralischen Verhalten und die von den Forschern dargelegten Methoden, mit den von skrupellosen Menschen im gesellschaftlichen Leben (in Hochschulen und verschiedenen Organisationen) verursachten Bedrohungen und Problemen zurecht zu kommen.